

**Barbara Kożuch**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
e-mail: bkozuch@uj.edu.pl

**Regina Lenart-Gansiniec**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

## UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ NA UCZELNI

### Abstract

#### Effective knowledge sharing conditions at a university

Purpose of the article is empirical verification of factors of efficient knowledge sharing by scientific workers of universities, existing in literature of the subjects, and an attempt to identify the most significant of them. The illustrative empirical data were obtained through a research tool in a form of a survey questionnaire, addressed to workers employed on scientific and didactic positions at universities located in Poland. The realized research allowed to specify previous knowledge related to premises of knowledge sharing, with regard to the knowledge workers. Results of the performed research suggest that these factors are mainly of a resourceful nature. The obtained results not only confirm but also complement the theoretical basis for knowledge sharing in the academic environment.

**Keywords:** knowledge sharing, determinants of knowledge sharing, effectiveness of knowledge sharing, university

### Streszczenie

Celem artykułu jest empiryczna weryfikacja zastanych w literaturze przedmiotu czynników skutecznego dzielenia się wiedzą przez pracowników naukowych szkół wyższych i próba zidentyfikowania najważniejszych z nich. Do pozyskania danych empirycznych wykorzystano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety adresowanego do pracowników zatrudnionych na stanowiskach naukowych i naukowo-dydaktycznych w szkołach wyższych mających swoją siedzibę w Polsce. Zrealizowane badania pozwoliły uszczegółowić dotychczasowy dorobek w odniesieniu do przesłanek dzielenia się wiedzą, odnoszonych do pracowników wiedzy. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że czynniki te mają głównie charakter zasobowy. Uzyskane rezultaty nie tylko potwierdzają, ale także uzupełniają podstawy teoretyczne dzielenia się wiedzą w środowisku uczelnianym.

**Słowa kluczowe:** dzielenie się wiedzą, uwarunkowania dzielenia się wiedzą, skuteczność dzielenia się wiedzą, uczelnia

## Wstęp

Współcześnie w literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się, że wiedza jest szczególnym i najważniejszym zasobem organizacji. Jest ona postrzegana jako źródło ponadprzeciętnych korzyści ekonomicznych [Goh, Hooper, 2009], renty ekonomicznej [Stańczyk-Hugiet, 2011: 6–8]. Wiedza umożliwia przetrwanie organizacji w sytuacjach nieciągłości, swego rodzaju „uogólnionej niepewności” i utrzymanie jej sterowności [Kozłowski, 2004: 94]. Dzięki wiedzy organizacja nabywa zdolność do rozwiązywania problemów [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009: 80].

Co istotne, wiedza uznawana jest za zasób doskonały, który wymaga odpowiedniego traktowania, „troski i niekonwencjonalnych rozwiązań” [Kowalczyk, Nogalski, 2007: 33]. Jako zasób strategiczny powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystaniu i ochronie. W szczególności wiedza nabiera znaczenia strategicznego w chwili jej wykorzystania [Yang, 2007]. Wiedza niestosowana nie ma wartości, a przestarzała, nieadekwatna ma wartość ujemną [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009: 179]. Dodatkowo dzielenie się wiedzą zapewnia uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej [van den Hooff, de Ridder, 2004], innowacyjność [Liao, 2006], poprawę indywidualnej i organizacyjnej wydajności [Quigley, Tesluk, Locke, Bartol, 2007; Verburg, Andriessen, 2011] oraz możliwości dokonywania zmian i adaptacji do wymogów otoczenia [Sharratt, Usoro, 2003]. Dzielenie się wiedzą jest jednym z czynników budowania uczelni jako organizacji uczącej się oraz inteligentnej [Leja, 2013: 161].

Wskazuje się, że wiedza jest siłą [Allee, 1997: 71–74], ma charakter społeczny [Paliszkiewicz, 2007; Sopińska, 2010], więc należy się nią dzielić, aby ją mnożyć [Allee, 1997: 71–74]. Pomimo tego, że proces dzielenia się wiedzą uznawany jest za główny obszar zarządzania wiedzą, wskazuje się na znaczne trudności i bariery [Petrash, 1996: 365]. Dotychczasowe badania dotyczące dzielenia się wiedzą prowadzone były przede wszystkim z perspektywy korporacji oraz małych i średnich przedsiębiorstw [Kim, Lau, 1994]. Nieliczne tylko publikacje, głównie zagraniczne, przedstawiają dyskusje oraz badania dotyczące uwarunkowań dzielenia się wiedzą na uczelni. Koncentrują się one szczególnie na barierach dzielenia się wiedzą. Pomijana jest kwestia czynników stymulujących ten proces. Znajomość tego zagadnienia jest istotna: czynniki te wpływają na motywację pracowników do dzielenia się wiedzą [Kożuch, Plawgo, 2001]. Tym bardziej podjęcie tematu jest ważne w kontekście trwającej od 2011 roku reformy szkolnictwa wyższego, która zmierza do zwiększenia konkurencyjności uczelni, rozwoju badań naukowych oraz wzmacniania etosu akademickiego.

Celem publikacji jest empiryczna weryfikacja zaistniałych w literaturze czynników skutecznego dzielenia się wiedzą przez pracowników naukowych szkół

wyższych i próba zidentyfikowania najważniejszych z nich. Autorzy sformułowali następujące pytania badawcze:

1. Które z czynników zachęcają do dzielenia się wiedzą wśród pracowników uczelni?

2. Jakie są postawy pracowników uczelni wobec dzielenia się wiedzą?

Artykuł składa się z trzech części. W części pierwszej zaprezentowano przegląd literatury w zakresie istoty dzielenia się wiedzą, w drugiej ujęto czynniki stymulujące proces dzielenia się wiedzą, z uwzględnieniem specyfiki tego procesu w środowiskach uczelnianych. Część trzecia, ostatnia, ukazuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach naukowych i naukowo-dydaktycznych w szkołach wyższych mających swoją siedzibę w Polsce.

## Istota dzielenia się wiedzą

Dzielenie się wiedzą ujmowane jest w literaturze przeważnie jako centralnie kierowany proces rozpowszechniania wiedzy w obrębie określonej grupy pracowników [van den Hooff, de Ridder, 2004]. W literaturze, obok pojęcia dzielenie się wiedzą, można znaleźć terminy typu „transfer”, „wymiana”, „rozpowszechnienie”, „przekazanie”, „przepływ” czy „dyfuzja”. Co istotne, należy podkreślić, że dzielenie się wiedzą i transfer wiedzy nie są pojęciami tożsamymi. Dzielenie się wiedzą jest działaniem wielokierunkowym, polegającym na wymianie wiedzy, w nie zawsze jednoznacznie określonym celu (tab. 1). Z kolei transfer wiedzy to działanie celowe i jednokierunkowe, polegające na komunikowaniu wiedzy, która ma znaleźć konkretne zastosowanie [King, 2006].

Tabela 1.

Wybrane definicje dzielenia się wiedzą

Data	Autor/ autorzy	Definicja
1999	R. McDermott	Angażuje daną osobę w prowadzenie innej osoby poprzez swój sposób myślenia lub takiego wykorzystania swojej intuicji, aby pomóc innym dostrzegać lepiej swoją sytuację.
2003	M. Ipe	Akt powodowania, że wiedza staje się dostępna dla innych w organizacji. Dzielenie się wiedzą między jednostkami jest procesem, przez który wiedza posiadana przez jednostkę (osobę) jest przekształcana w formę, która może być zrozumiana, przyswojona i wykorzystana przez inne jednostki (osoby). Dzielenie się jest świadomym, dobrowolnym działaniem osoby posiadającej wiedzę.
2004	J.N. Cummings	Dostarczanie lub otrzymanie informacji zadaniowej, <i>know-how</i> i informacji zwrotnej dotyczącej produktu lub procedury.

Data	Autor/ autorzy	Definicja
2005, 2011	G. von Krogh	Sekwencyjne kolektywne działanie. Dzielenie się wiedzą to bardziej ponowne tworzenie wiedzy niż prosta komunikacja informacji, prezentacja zadań i wiedzy proceduralnej. Dzielenie się wiedzą zawiera w sobie kolektywną zmianę w poznaniu i działaniu dwóch stron – mistrza i ucznia. Dzielenie się wiedzą jest procesem uwzględniającym działania prób i błędów, sprzężenia zwrotne, stałe dostosowywanie wszystkich uczestników tego procesu. Dzielenie się wiedzą jest bardzo delikatnym i niepewnym działaniem.
2006	W.R. King	Wymiana wiedzy między lub wśród jednostek (osób) oraz między lub w ramach zespołów, jednostek organizacyjnych i organizacji. Ta wymiana może być skupiona wokół jakiegoś zagadnienia lub nie, ale zazwyczaj nie ma jasnego, postawionego <i>a priori</i> celu – w przeciwieństwie do transferu wiedzy.
2007	P.H. Christensen	Proces skoncentrowany na eksploatacji istniejącej wiedzy i polegający na identyfikacji istniejącej i dostępnej wiedzy, aby ją przekazać (transferować) i zastosować w celu lepszego, szybszego lub tańszego wykonania konkretnego zadania, niż stałoby się to bez dzielenia się wiedzą.
2009	I. Reychav J. Weisberg	Oparte na związkach wymiany, które zawierają oczekiwania otrzymania w przyszłości finansowych i niefinansowych korzyści dla osób, które dzielą się wiedzą ze współpracownikami, menedżerami i organizacją.
2010	S. Wang R.A. Noe	Dostarczanie informacji związanej z zadaniem lub <i>know-how</i> , aby pomóc innym oraz aby współpracować z innymi w rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu nowych pomysłów lub wdrażaniu polityki procedur.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rudawska, 2013: 92–93.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu u podstaw dzielenia się wiedzą leży działanie kolektywne polegające na wymianie wiedzy w ramach zespołów, jednostek organizacyjnych oraz organizacji [King, 2006]. Podstawowym celem dzielenia się wiedzą jest wykorzystanie dostępnej wiedzy do poprawy wydajności danej grupy pracowników, a także poprawy koordynacji innych procesów w danej organizacji [Alavi, Leidner, 1999; Salisbury, 2003]. Korzyściami z dzielenia się wiedzą dla nadawcy wiedzy są: zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb, do których można zaliczyć uznanie, prestiż, przynależność, akceptację oraz otrzymanie finansowej lub niefinansowej nagrody, wzrost poczucia własnej wartości, zadowolenie z przyczynienia się do rozwoju organizacji, potwierdzenie swojej pozycji w organizacji.

Istota dzielenia się wiedzą w organizacji oznacza zatem dwustronny proces, w którym osoby indywidualne wzajemnie się wymieniają swoją wiedzą i wspólnie tworzą nową wiedzę. Ten proces jest niezbędny w przekształcaniu wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną.

## Specyfika dzielenia się wiedzą w środowiskach uczelnianych

Problematyka znaczenia wiedzy i zarządzania nią w szkolnictwie wyższym doczekała się licznych publikacji. Sporo z nich koncentrowało się na próbach poszukiwania barier dzielenia się wiedzą [Kim, Ju, 2008; Tippins, 2003; Fullwood i in., 2013; Davenport, Cronin, 2000; Wang, Noe, 2010]. Niewiele uwagi poświęcono jednak czynnikom dzielenia się wiedzą. Większość badań dotyczących identyfikacji czynników dzielenia się wiedzą przeprowadzono w kontekście korporacji oraz małych i średnich przedsiębiorstw [Kim, Lau, 1994]. Tylko nieliczne ujęcia zmierzają do sformułowania uwarunkowań skutecznego dzielenia się wiedzą wśród pracowników uczelni (tab. 2).

Tabela 2.

Czynniki dzielenia się wiedzą w środowisku akademickim

Czynniki	Data	Autor/autorzy	Kraj
Technologie informacyjno-komunikacyjne	1999	P. Hendriks	Holandia
	2000	J. Mikulecká, P. Mikulecký	Czechy
	2002	S. Tajla	Finlandia
	2009	J. Cranefield, P. Yoong	Nowa Zelandia
	2011	O. Pilerot, L. Limberg	Szwecja
	2012	K.S.N. Kumaraswamy, C.M. Chitale	Indie
	2013	R. Fullwood, J. Rowley, R. Delbridge	Wielka Brytania
	2013	M. Dokhtesmati, R.G. Bousari	Iran
	2014	I. Md. Shiful, K.R. Hossain	Indie
	2014	Ch.W. Chong, Y.Y. Yuen, G.Ch. Gan	Malezja
	2015	M.Y. Cheng, J.S.Y. Ho, P.M. Lau	Malezja
Praca zespołowa	2000	V. Ratcliffe-Martin, E. Coakes, G. Sugden	Wielka Brytania
	2006	K. Leja	Polska
	2007	B. Basu, K. Sengupta	Indie
	2013	S. Białas, M. Wojnarowska	Polska
	2013	T. Ramayah, A.L. Jasmine, J. Ignatius	Malezja
Zaufanie	2000	V. Ratcliffe-Martin, E. Coakes, G. Sugden	Wielka Brytania
	2008	S. Kohengkul, S. Wongwanich, N. Wiratchai	Tajlandia
	2012	S. Balhara	Indie
Mapowanie	2003	M.J. Tippins, R.S. Sohi	Stany Zjednoczone
Zaangażowanie	2003	M.J. Tippins, R.S. Sohi	Stany Zjednoczone
Czas na rozmowy	2003	M.J. Tippins, R.S. Sohi	Stany Zjednoczone
	2004	G.G. Ottesen, K. Gronhaug	Norwegia
	2013	S. Białas, M. Wojnarowska	Polska

<b>Czynniki</b>	<b>Data</b>	<b>Autor/autorzy</b>	<b>Kraj</b>
Znajomość źródeł wiedzy	2003	M.J. Tippins, R.S. Sohi	Stany Zjednoczone
	2004	G.G. Ottesen, K. Gronhaug	Norwegia
System motywacyjny	2004	L.E. Dyson	Australia
	2004	S.H. Liao, J.C. Chang, S.C. Cheng, C.M. Kuo	Korea Południowa
	2005	M. Morawski	Polska
	2006	K. Leja	Polska
	2008	A.S. Jaafar, A. Sura	Malezja
	2008	S. Kim, B. Ju	Seul
	2009	S. Sohail, S. Daud	Malezja
	2012	S. Balhara	Indie
	2013	P.H.J. Hendriks, C.A.A. Sousa	Holandia
	2013	S. Białas, M. Wojnarowska	Polska
	2013	T. Ramayah, A.L. Jasmine, J. Ignatius	Malezja
	2014	Ch.W. Chong, Y.Y. Yuen, G.Ch. Gan	Malezja
	2015	M.Y. Cheng, J.S.Y. Ho, P.M. Lau	Malezja
Kultura organizacyjna	2004	B. van den Hooff, J.A. de Ridder	Holandia
	2005	R.M. Muller, M. Spiliopoulou, H.J. Lenz	Niemcy
	2005	M. Morawski	Polska
	2012	S. Balhara	Indie
	2012	K.S.N. Kumaraswamy, C.M. Chitale	Indie
	2013	K.E. Howell, F. Annansingh	Wielka Brytania
	2014	I. Md. Shiful, K.R. Hossain	Indie
Zdolność absorpcyjna	2004	G.G. Ottesen, K. Gronhaug	Norwegia
	2011	M.J. Iqbal, A. Rasli, L.H. Heng, M. Ali Bin Bilal, I. Hasan, A. Jolae	Malezja
Struktura organizacyjna	2005	M. Morawski	Polska
	2006	K. Leja	Polska
	2013	R. Fullwood, J. Rowley, R. Delbridge	Wielka Brytania
	2013	S. Białas, M. Wojnarowska	Polska
Ekstrawertyzm pracowników	2007	C.C. Wang, Y.J. Yang	Tajwan
	2013	M. Dokhtesmati, R.G. Bousari	Iran
	2010	M.R. Hass, S. Park	Stany Zjednoczone
Interakcje	2007	B. Basu, K. Sengupta,	Indie
	2011	M.J. Iqbal, A. Rasli, L.H. Heng, M. Ali Bin Bilal, I. Hasan, A. Jolae	Malezja
	2012	K.S.N. Kumaraswamy, C.M. Chitale	Indie
Reputacja	2008	P.C. Ensign	Stany Zjednoczone

Czynniki	Data	Autor/autorzy	Kraj
Miejsce spotkań	2011	J.K. Parkin, S.A. Austin, J.A. Pinder, T.S. Baguley, S.N. Allenby	Wielka Brytania
Umiędzynarodowie- nie naukowców	2012	J. Lauring, J. Selmer	Dania
Doświadczenie	2012	D.G. Kothoefer, J. Leker	Niemcy
Sieci społeczne	2012	A. Padilla-Melendez, A. Garrido-Moreno	Hiszpania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ali, Gohneim, Al Roubaie, 2014; Świgoń, 2015.

W celu zobrazowania częstotliwości występowania zidentyfikowanych przez badaczy czynników determinujących skuteczność dzielenia się wiedzą wykonano wizualizację z wykorzystaniem techniki „chmury słów”. W graficznej prezentacji częstotliwość występowania określona jest za pomocą wielkości i pogrubienia czcionki (rys. 1).



Rysunek 1. Analiza frekwencyjności czynników dzielenia się wiedzą

Źródło: opracowanie własne za pomocą Many-Eyes, <http://many-eyes.com> [dostęp: 26.10.2016].

Spośród wyodrębnionych czynników skutecznego dzielenia się wiedzą za najważniejsze przyjmuje się te związane z kapitałem ludzkim [Sveiby, 2001: 344–358]. Oprócz intuicyjnie wyczuwanej potrzeby dzielenia się wiedzą, otwartości na zmiany [Stenmark, 2000/2001: 9–24] literatura wskazuje na odpowiednie kompetencje, zaufanie do współpracowników [Huotari, Iivonen, 2004], wewnętrzną potrzebę rozwoju wynikającą z samorealizacji. Pełne wykorzystanie wiedzy jest możliwe w sytuacji, gdy ludzie doceniają pomysły innych [Paliszkievicz, 2001], a zespoły charakteryzują się gotowością ich członków do przekazywania własnej wiedzy innym. Brak zachęt czy innych systemów motywacyjnych może jednak stanowić barierę dla wymiany wiedzy [Yao, Kam, Chan, 2007]. Bezpośredni wpływ na dzielenie się wiedzą mają również menedżerowie, którzy powinni promować normy, postawy oraz wartości sprzyjające temu procesowi.

Opierając się na literaturze, a przede wszystkim na koncepcji zarządzania wiedzą autorstwa Adama Kowalczyka i Bogdana Nogalskiego [2007: 81], zaproponowano własny podział czynników dzielenia się wiedzą. Podział ten wykorzystano w toku prowadzonych badań empirycznych (tab. 3).

Tabela 3.

## Podział czynników dzielenia się wiedzą

Czynniki	Przejawy
<b>Poziom pracownika</b>	
Motywacyjne	Integracja pracowników z celami organizacji; sprzężenie perspektywy indywidualnej i organizacyjnej; orientacja na przyszłość; gotowość do rezygnacji z dotychczasowej wiedzy, doświadczeń i umiejętności; brak lęku przed nowością; chęć poszukiwania nowych rozwiązań; gotowość do naśladowania cudzych pomysłów; jasne i przejrzyste kryteria przyznawania nagród; poczucie udziału w rozwijaniu organizacji.
Behawioralne	Dobra wola; altruizm; wspólna płaszczyzna poznawcza pomiędzy pracownikami; brak strachu przed utratą zatrudnienia i wiedzy; wzajemność; poczucie więzi z organizacją; umiejętności komunikacyjne; zdolność absorpcyjna; umiejętność przyznania się do błędów; otwartość na kontakty z otoczeniem; zaangażowanie i zaufanie afektywne; sumienność; ekstrawersja.
<b>Poziom organizacji</b>	
Strukturalne	Elastyczność struktury; elastyczność funkcjonalna; decentralizacja; deformalizacja; płaska i prosta struktura; efektywność procedur informacyjnych i decyzyjnych; brak autonomizacji jednostek organizacyjnych; brak biurokratycznej kontroli.
Kulturowe	Kultura organizacyjna promująca eksperymentowanie, otwartą i powszechną współpracę; wspólne uczenie się; przyznanie się do błędów i niepowodzeń; zaangażowanie się w sprawy organizacji.
Komunikacyjne	Targi wiedzy i fora; pokoje do rozmów; wspólnoty praktyków; łatwy dostęp do źródeł wiedzy; brak zasad drogi służbowej; brak narzuconych zasad komunikacji.



Czynniki	Przejawy
Technologiczne	Infrastruktura IT wspierająca praktyki dzielenia się wiedzą, np. komunikatory, aplikacje, repozytoria danych i informacji, intranet; wirtualne zespoły; grupy dyskusyjne; aplikacje typu wiki; blogi; fora; platformy typu TED; mapowanie wiedzy; wideokonferencje.
Menedżerskie	Uczciwość; sprawiedliwość; zarządzanie partycypacyjne; motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą; tworzenie atmosfery do pracy; rozwijanie poczucia zaufania, entuzjazmu; sprawiedliwy, zachęcający do dzielenia się wiedzą system wynagrodzeń; wydzielenie czasu i miejsca do rozmów; wykazanie korzyści z dzielenia się wiedzą; strategia dzielenia się wiedzą; szkolenie i edukacja pracowników.

Źródło: opracowanie własne.

Pogrupowanie czynników dzielenia się wiedzą – na te, które odpowiadają poziomowi indywidualnemu (motywacyjne i behawioralne), oraz na te odpowiadające poziomowi organizacji (strukturalne, kulturowe, komunikacyjne, technologiczne i menedżerskie) – ma zastosowanie do każdego rodzaju organizacji. Za wykorzystaniem ich w badaniu dzielenia się wiedzą w szkołach wyższych przemawia specyfika dzielenia się wiedzą w bezpośrednich relacjach, a także – pośrednio – uwzględniająca ramy organizacyjne.

Warto zaznaczyć, że za zasadnością identyfikowania czynników skutecznego dzielenia się wiedzą przemawiają dwie kwestie. Po pierwsze, literatura nie różnicuje wskazywanych przesłanek dzielenia się wiedzą względem uwarunkowań, w jakich ten proces przebiega. Po drugie, znajomość czynników skutecznego dzielenia się wiedzą pozwala na minimalizowanie potencjalnych zagrożeń pociągających za sobą nieskuteczną realizację celów organizacyjnych.

## Metodyka badań

Zrealizowane badania miały charakter rozpoznawczy i zostały zorientowane na empiryczną weryfikację zastanych w literaturze przedmiotu czynników skutecznego dzielenia się wiedzą przez pracowników naukowych szkół wyższych oraz próbę zidentyfikowania najważniejszych z nich.

Dobór do próby miał charakter celowy. Respondentami byli członkowie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddziału Katowice. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne (PTE) jest ogólnopolskim stowarzyszeniem ekonomistów zrzeszającym pracowników uczelni. Powyższe uwarunkowania mogą skłaniać do wniosku, że respondenci będą stanowili grupę ekspertów.

Proces gromadzenia danych był realizowany w okresie wrzesień–październik 2015 roku i został przeprowadzony z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Uwzględniając rozproszenie uczelni znajdujących się w próbie, zdecydowano się na umieszczenie kwestionariusza ankiety w Internecie. Zastosowano tutaj technikę

*web surveys*. Do udziału w badaniach zaproszono wszystkich 150 członków PTE Oddział w Katowicach (stan na wrzesień 2015 r.), ostatecznie zgodę wyraziło 51 osób (zwrotność na poziomie 34%). Respondenci stanowią pięć grup pracowników uczelni: doktoranci (15), asystenci (10), adiunkci (20), doktorzy habilitowani (4), profesorowie zwyczajni (2).

## Dzielenie się wiedzą na uczelni — wyniki badań empirycznych

Literatura wskazuje, że wiedza jest najważniejszym zasobem uczelni, który ułatwia im osiąganie sukcesów w otoczeniu [Rowley, 2000; Sharimllah, Chong, Binshan, 2007; Kim, Ju, 2008]. Ponadto od uczelni wymaga się, aby były one swoistymi platformami wymiany wiedzy, pomysłów i spostrzeżeń [Martin, Marion, 2005]. Z tego względu zapytano respondentów o to, jakie ma ona dla nich znaczenie. Analiza empiryczna materiału badawczego wykazała, że dla respondentów wiedza przyczynia się do: sukcesu osobistego (85,7%), doskonalenia procesu dydaktycznego (57,1%), sukcesu katedry/instytutu/wydziału (50%), konkurencyjności wobec innych pracowników (42,9%), podwyższenia jakości realizowanych programów badawczych (42,9%) oraz zwiększenia konkurencyjności składanych wniosków o granty badawcze (35,7%). Z badań wynika, że powodami dzielenia się wiedzą jest doskonalenie umiejętności: organizowania pracy własnej (50%), pracy zespołowej (42,9%), poznawczych (42,9%), pisania prac naukowych (21,4%), komunikowania się i autoprezentacji (14,3%), negocjacyjnych (14,3%).

Na podstawie wskazań respondentów można stwierdzić, że pomimo świadomości korzyści pracownicy wykazują postawy negatywne wobec dzielenia się wiedzą. Ich zdaniem powodem takiego stanu rzeczy jest obawa przez kradzieżą pomysłów, nagradzanie za pracę indywidualną, brak zaufania, otwartości, podejrzliwość, rywalizacja.

Analizując odpowiedzi uczestników badania, zidentyfikowano sposoby dzielenia się wiedzą między pracownikami: rozmowy w miejscu pracy (57,1%), poza miejscem pracy (71,4%), telefonicznie (64,3%), za pomocą poczty elektronicznej (57,1%), telefaksu (14,3%), SMS-ów (7,1%), komunikatora internetowego (7,1%). Nieco inaczej przedstawiają się sposoby dzielenia się wiedzą między przełożonym a pracownikiem. Wskazano tutaj na: rozmowy w miejscu pracy (85,7%), telefonicznie (64,3%), za pomocą poczty elektronicznej (64,3%), poza miejscem pracy (28,6%), telefaksem (21,4%), SMS-em (7,1%).

Respondenci wskazali na czynniki skutecznego dzielenia się wiedzą, co syntetycznie zestawiono w tabeli 4. Należy podkreślić, że respondenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej opcji, ale nie więcej niż pięć.

Tabela 4.

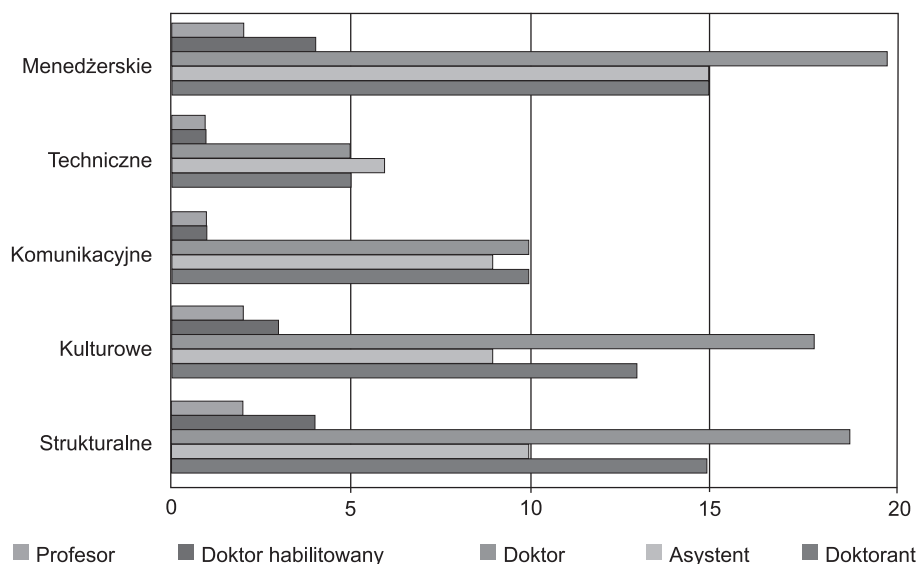
## Czynniki skutecznego dzielenia się wiedzą na poziomie organizacji

Czynniki dzielenia się wiedzą*				
Strukturalne	Kulturowe	Komunikacyjne	Techniczne	Menedżerskie
Elastyczność (10)	Zachęcanie do eksperymentowania (27)	Efektywne procedury informacyjne (10)	Dostęp do narzędzi informatycznych (10)	Motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą (40)
Decentralizacja (20)	Otwartość na współpracę (50)	Wspólnoty praktyków (5)		Tworzenie atmosfery do pracy (46)
Deformalizacja (15)	Praca zespołowa (35)			Awansowanie i promowanie pracowników dzielących się wiedzą (45)
Brak autonomizacji jednostek naukowych (25)	Zaangażowanie (20)			Miejsce do rozmów (38)
Brak biurokratycznej kontroli (30)	Zaufanie (49)			Czas na rozmowy (35)
	Umiejętność przyznania się do błędów (10)			
	Zarządzanie partycypacyjne (40)			

\*W nawiasach podano liczbę respondentów nawiązujących do poszczególnych czynników.

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia częstotliwości wskazywania największe znaczenie mają czynniki: strukturalne, kulturowe, komunikacyjne oraz menedżerskie. Respondenci wskazywali także na uwarunkowania osobowościowe. Opinie respondentów na temat czynników były bardzo podobne. Z uwzględnieniem wpływu stopnia i tytułu naukowego – nie zaobserwowano znaczących różnic w udzielanych odpowiedziach (wykres 1).



Wykres 1. Wpływ stopnia i tytułu naukowego na postrzeganie czynników dzielenia się wiedzą  
Źródło: opracowanie własne.

Celem przeprowadzonej analizy była empiryczna weryfikacja zastanych w literaturze przedmiotu czynników skutecznego dzielenia się wiedzą przez pracowników naukowych szkół wyższych i próba zidentyfikowania najważniejszych z nich. Analizie poddano wszystkie czynniki dzielenia się wiedzą wyodrębnione na podstawie przeglądu literatury oraz badań empirycznych. Założono przy tym, że otrzymana lista jest kompletna.

W toku badań wysnuto wniosek, że zasadne jest pogrupowanie czynników dzielenia się wiedzą według poziomu pracownika i całej uczelni. Pozwoliło to na stwierdzenie, że dzielenie się wiedzą jest procesem złożonym i wymaga szeregu warunków niezbędnych do jego zaistnienia. Na proces ten oddziałują różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Na podstawie oceny przez respondentów ważności poszczególnych czynników stwierdzono, że niektóre z nich przyczyniają się do budowania atmosfery współpracy, która jest niezwykle istotna podczas dzielenia się wiedzą. Wyszczególnić można tutaj tworzenie klimatu do pracy, wydzielenie miejsc do rozmów. Poza tym niektóre z czynników ograniczają możliwość dzielenia się wiedzą, na przykład: nadmierne obciążenie obowiązkami zawodowymi, brak systemu oceny promującego dzielenie się wiedzą.

Po pierwsze, dla respondentów ważne jest, by struktura organizacyjna była zaprojektowana w taki sposób, aby zachęcała do wymiany wiedzy i współpracy w ramach całej organizacji. Wskazują oni, że samoorganizacja, decentralizacja

struktury poprawia dzielenie się wiedzą, pozwala na tworzenie się zespołów oraz współpracę między pracownikami.

Po drugie, czynnikiem sprzyjającym dzieleniu się wiedzą jest kultura organizacyjna. Zdaniem respondentów ważna jest kwestia zaufania i otwartości jako wspierająca i zachęcająca do pracy zespołowej, a także jednocząca zespół i przyczyniająca się do generowania nowych pomysłów. Co więcej, wskazuje się tutaj na zachęcanie do krytycznego myślenia i analizowania zadań, przyzwolenie na kreatywność, brak kar za popełniane błędy oraz zaproszenie do partycypacji. Tym samym przyjęte normy i wartości tworzą przestrzeń dla skuteczności podejmowanych działań w zakresie dzielenia się wiedzą. Wiąże się z tym zaangażowanie, otwartość, nawiązywanie współpracy oraz uzyskiwanie korzyści z wymiany wiedzy z drugą osobą.

Po trzecie, komunikacja, dialog oraz sprawny przepływ informacji w sposób szczególny wspierają dzielenie się wiedzą. Oprócz zasadności wdrożenia efektywnych procedur komunikacyjnych respondenci wskazują na budowanie wspólnot praktyków, w których mogą się oni dzielić swoim doświadczeniem oraz wiedzą. Ważne jest także organizowanie szkoleń z zakresu komunikacji oraz sposobów dzielenia się wiedzą.

Po czwarte, technologia informatyczna. Respondenci wskazywali na ten czynnik, twierdząc, że w celu stworzenia możliwości wymiany wiedzy ważne są kompleksowe rozwiązania informatyczne, które ułatwią kodyfikację i dostęp do wiedzy. Zdaniem badanych powinny one być ogólnodostępne, wykorzystywane przez wszystkich pracowników oraz łatwe w obsłudze.

Po piąte, czynniki menedżerskie. Tutaj respondenci skoncentrowali się w dużej mierze na czynnikach motywacyjnych, w szczególności na bodźcach psychologicznych, to jest na: zachęcaniu, promowaniu osób dzielących się wiedzą. Badani nie wskazują na bodźce materialne. Ważniejsze są motywy pozafinansowe, na przykład pochwała ustna na zebraniu/spotkaniu innych pracowników uczelni. Wyniki te korespondują z badaniami przeprowadzonymi przez Marzenę Świgoń [2015]. Gratyfikacje finansowe są najsłabszymi bodźcami do dzielenia się wiedzą. Wśród innych przesłanek respondenci wskazali na konieczność stworzenia odpowiednich warunków przestrzennych i organizacyjnych do dzielenia się wiedzą, a także na przejrzystość obowiązujących zasad i procedur oceniania i motywowania.

Na podstawie wskazań respondentów można stwierdzić, że najwyższej ocenianym czynnikiem jest aspekt menedżerski. Respondenci wskazują, że najważniejsza dla dzielenia się wiedzą jest odpowiedzialność kadry kierowniczej w zakresie tworzenia atmosfery do pracy oraz promowania pracowników dzielących się wiedzą. Istotne jest tu motywowanie, zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą, tworzenie wspólnot praktyków, które będą funkcjonować etycznie i zgodnie z normami społecznymi. Nie bez znaczenia pozostaje opracowanie systemu wynagrodzeń, który będzie się opierał na kompetencjach i umiejętnościach w zakresie dzielenia się wiedzą.

Najniżej ocenianym bodźcem spośród wymienionych są aspekty techniczne. W literaturze dowodzi się, że technologie informatyczne odgrywają istotną rolę w dzieleniu się wiedzą. Badania potwierdzają ich wspierający wpływ [Eid, Nuhu,

2011]. Respondenci nisko ocenili ten czynnik i nie wskazywali na jego istotność. Nie wykazywali także zainteresowania zasadnością wprowadzania specjalnych narzędzi i technologii informatycznych ułatwiających dzielenie się wiedzą. Tym samym, inaczej niż w wypadku innych badań, postawy respondentów w stosunku do technologii były raczej obojętne, nie dostrzegali oni bowiem korzyści z udziału na przykład w społecznościach wirtualnych. Czynniki technologiczne pozwalają jednakże na niwelowanie barier dzielenia się wiedzą, w szczególności tych związanych z odległością między pracownikami czy zespołami [Riege, 1997]. W odniesieniu do pozostałych czynników w ocenie badanych pracowników uczelni aspekty kulturowe są ważniejsze od czynników komunikacyjnych, natomiast mniej istotne od czynników strukturalnych.

Podsumowując, właściwy przebieg dzielenia się wiedzą jest wspomagany przez wiele czynników. Trudno jednak stwierdzić, w jakim stopniu dzielenie się wiedzą będzie skuteczne tylko przy uwzględnieniu jednego, określonego czynnika. Tym samym nie należy traktować ich oddzielnie, na skuteczność dzielenia się wiedzą składa się bowiem wiele współzależnych od siebie czynników. Tylko traktowanie ich łącznie może stanowić warunek dzielenia się przez pracowników wiedzą oraz doświadczeniem.

Powyższe ustalenia podkreślają potrzebę różnicowania wskazywanych przesłanek dzielenia się wiedzą względem uwarunkowań, w jakich ten proces przebiega, czyli w tym wypadku dzielenia się wiedzą na uczelni. Przykładowo w wypadku szkolnictwa średniego badania dzielenia się wiedzą kładą nacisk na istotność motywowania oraz zachęcania – ważne jest to, aby pracownicy szkoły nie traktowali tego procesu jako zajęć dodatkowych, obciążających i zabierających czas [Lenart, 2010: 264].

## Kierunki zmian

Wyniki badań empirycznych pozwoliły na wypracowanie kierunków zmian oraz wskazówek dotyczących dzielenia się wiedzą. Z uwagi na występujące przeszkody w dzieleniu się wiedzą można sformułować kilka zaleceń. Odnoszą się one tylko do badanych i zidentyfikowanych w tym artykule wybranych czynników.

Po pierwsze, niezbędne jest stworzenie warunków do dzielenia się wiedzą bez ograniczeń. Codzienne praktyki zarządcze wymagają zachęcania i motywowania, niezbędne jest bycie swoistym integratorem, koordynatorem dzielenia się wiedzą. Istotne jest dawanie przykładów gotowości do wymiany wiedzy z innymi. Ważne jest także inicjowanie pracy zespołowej, tworzenie atmosfery zaufania, aby zniwelować sytuacje, na które wskazywali respondenci (np. obawa o konkurencję, zawłaszczanie pomysłów, brak otwartości czy nawet pozorna otwartość, zawiść, podbieranie pomysłów, złośliwość, nieprzychylność). Dominujące współzawodnictwo prowadzi ponadto do konfliktów i wrogości. Wydaje się, że proces dzielenia się wiedzą powinien stanowić strategię działania danej jednostki, którą wszyscy znają oraz akceptują. Niektóre uczelnie, na przykład Uniwersytet Jagielloński,

podejmują zinstytucjonalizowane działania, ale ze względu na niewielki wpływ czasu od ich wprowadzenia nie zaobserwowano znaczącej zmiany.

Po drugie, z perspektywy pracowników niezbędne jest poczucie ważności zgłaszanych przez nich pomysłów. Wymuszone dzielenie się wiedzą czy brak wdrażania – lub nawet rozważenia wdrażania – pomysłów sprawiają, że proces wymiany jest powierzchowny i chaotyczny. Zmiana takiego podejścia tworzy warunki wzrostu zaangażowania oraz mobilizacji pracowników do tworzenia nowych pomysłów. Jest to szczególnie ważny aspekt, zwłaszcza w kontekście budowania tożsamości, ważności i poczucia docenienia. Ważne jest poczucie bycia członkiem zespołu i posiadania wpływu na pracę katedry/instytutu/wydziału. Celowe wydaje się promowanie osób chętnie dzielących się swoim doświadczeniem i pomysłami, a zasady przyznawania nagród, ocen powinny być przejrzyste.

Kolejnym ważnym kierunkiem jest zmiana uwarunkowań wykonywania obowiązków nauczycieli akademickich na uczelni. Utrudnieniami w dzieleniu się wiedzą są: nadmiar obowiązków dydaktycznych i administracyjnych, biurokracja, hermetyczność środowisk naukowych, brak kultury mentoringu, *networkingu*, parametryzacja kosztem czynników jakościowych, system rozliczania uczelni i pracowników na podstawie liczby punktów, brak etosu nauczyciela akademickiego, wieloetatowość.

Wskazania respondentów dotyczące eliminowania barier skutecznego zarządzania wiedzą korespondują z wynikami uzyskanymi przez Sylwię Białas i Małgorzatę Wojnarowską [2013]. Autorki uważają, że istnieje konieczność zmiany hierarchicznego układu na uczelniach, wprowadzenia przejrzystego i akceptowalnego systemu dzielenia się wiedzą oraz sposobu finansowania i oceny nauki.

Realizacja postulatów i kierunków zmian może się przyczynić do poprawy skuteczności dzielenia się wiedzą w środowisku akademickim, zwłaszcza w obliczu gospodarki opartej na wiedzy, konieczności konkurowania uczelni na światowym rynku, wymogów budowania zespołów projektowych, nawiązywania współpracy z innymi badaczami, badań międzynarodowych, współautorstwa w publikacjach oraz internacjonalizacji szkolnictwa wyższego.

## Podsumowanie

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że respondenci mają świadomość znaczenia wiedzy oraz dzielenia się nią. Co więcej, potrafią wskazać na ważność tej problematyki, określić, na czym polega dzielenie się wiedzą, oraz znają przesłanki tego procesu. Może to świadczyć o większych niż przeciętne kompetencjach i potencjale w tym zakresie. Jednakże brak usystematyzowanego zarządzania wiedzą oraz nieprawidłowości w działaniu tego systemu (m.in. obawa przed kradzieżą pomysłu, konieczność zbierania punktów) – sprawiają, że pracownicy wykazują niechęć wobec dzielenia się wiedzą, są podejrzliwi, boją się zaufać współpracownikom, nie chcą pracować zespołowo. Wyniki badań wskazują także, iż zarządzanie wiedzą wymaga



jednoczesnego stosowania innych nowoczesnych metod zarządzania, takich jak zarządzanie oparte na zaufaniu czy zarządzanie innowacjami.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie podstawowych czynników skutecznego dzielenia się wiedzą wśród kadry naukowej uczelni mających swoją siedzibę w Polsce. Na ich postawie można wysnuć kilka wniosków:

1. Skuteczność dzielenia się wiedzą z jednej strony zależy od postaw pracowników, od ich zaangażowania, satysfakcji z pracy, korzyści z wymiany wiedzy, umiejętności komunikacyjnych, a z drugiej – od stylu zarządzania: motywowania, zachęcania, tworzenia atmosfery zaufania, otwartości, warunków do dzielenia się wiedzą.
2. Do najwyższej ocenianych przez respondentów czynników dzielenia się wiedzą należą aspekty menedżerskie, natomiast są oceniane czynniki techniczne. Czynniki kulturowe są ważniejsze od czynników komunikacyjnych, zaś mniej istotne od czynników strukturalnych. Podkreśla się, że wszystkie czynniki należy traktować łącznie. Brak odpowiednich rozwiązań, w szczególności odpowiedniego klimatu do dzielenia się wiedzą, w znacznej mierze może zahamować proces wymiany wiedzy w środowisku akademickim.
3. Rozważania przedstawione w artykule nie wyczerpują podjętej problematyki. Przeprowadzone badania nie mogą być podstawą do uogólniania na większą populację. Stąd też dodatkowym kierunkiem dalszej eksploracji naukowej może być podjęcie badań realizowanych na większej i reprezentatywnej próbie uczelni. Uzyskane wyniki mogą ponadto uzasadniać potrzebę prowadzenia dalszych badań nad czynnikami stymulującymi dzielenie się wiedzą.
4. Wśród dalszych kierunków ważna jest ocena pozostałych procesów zarządzania wiedzą na uczelniach, ale także czynników skutecznego dzielenia się wiedzą między uczelnią a innymi podmiotami otoczenia. Dodatkowo niedostateczne są badania na temat pomiaru dzielenia się wiedzą na uczelni i wpływu na jej sukces.

## Bibliografia

- Alavi M., Leidner D.E. (1999), *Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits*, „Communications of Association of Information Systems”, 1 (7).
- Ali O.F., Ghoneim A., Al Roubaie A. (2014), *Knowledge Sharing Culture in Higher Education Institutions: Critical Literature Review*, Proceedings European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems, 27–28 October 2014, Doha, Qatar.
- Białas S., Wojnarowska M. (2013), *Bariery dzielenia się wiedzą na uczelniach publicznych*, „E-mentor”, 1 (48).
- Davenport E., Cronin B. (2000), *Knowledge Management: Semantic Drift or Conceptual Shift?*, „Journal of Education for Library and Information Science”, 41 (4).



- Fullwood R., Rowley J., Delbridge R. (2013), *Knowledge Sharing Amongst Academics in UK Universities*, „Journal of Knowledge Management”, 17 (1).
- Goh C.H., Hooper V. (2009), *Knowledge and Information Sharing in a Closed Information Environment*, „Journal of Knowledge Management”, 13 (2).
- Hooff van den B., Ridder de J.A. (2004), *Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing*, „Journal of Knowledge Management”, 8 (6).
- Huotari M.L., Iivonen M. (2004), *Managing Knowledge-based Organizations through Trust*, [w:] M.L. Huotari, M. Iivonen (red.), *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.
- Kim J.I., Lau L.J. (1994), *The Sources of Economic Growth of the East Asian Newly Industrialized Countries*, „Journal of the Japanese and International Economies”, 8.
- Kim S., Ju B. (2008), *An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution*, „Library & Information Science Research”, 30 (4).
- King W.R. (2006), *The Critical Role of Information Processing in Creating an Effective Knowledge Organization*, „Journal of Database Management”, 17 (1).
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kożuch B., Plawgo B. (2001), *Zarządzanie wiedzą a polityka personalna firmy*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, UMK, Toruń.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Leja K. (2013), *Uczelnie jako generator wiedzy*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku. Praca zbiorowa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Lenart R. (2010), *Wspieranie procesu dzielenia się wiedzą*, [w:] A. Antonowicz, *Niematerialne i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Liao L.F. (2006), *A Learning Organization Perspective on Knowledge-sharing Behavior and Firm Innovation*, „Human Systems Management”, 25 (4).
- Martin J.S., Marion R. (2005), *Higher Education Leadership Roles in Knowledge Processing*, „The Learning Organization”, 12 (2).
- Quigley N.R., Tesluk P.E., Locke E.A., Bartol K.M. (2007), *A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance*, „Organizational Science”, 18 (1).
- Paliszkievicz J. (2007), *Dzielenie się wiedzą oraz zaufanie w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie”, 62.
- Petrash G. (1996), *Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture*, „European Management Journal”, 14 (4).

- Riege A. (1997), *Three Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider*, „Journal of Knowledge Management”, 9 (3).
- Rowley J. (2000), *Is Higher Education Ready for Knowledge Management?*, „International Journal of Education Management”, 14 (7), 325–333.
- Rudawska A. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, 4 (157).
- Salisbury M.W. (2003), *Putting Theory into Practice to Build Knowledge Management Systems*, „Journal of Knowledge Management”, 7 (2).
- Sharimllah D., Chong R.S.C., Binshan L. (2007), *Organisational Culture and KM Processes from the Perspective of an Institution of Higher Learning*, „International Journal Management in Education”, 1 (1–2).
- Sharratt M., Usoro A. (2003), *Understanding Knowledge-sharing in Online Communities of Practice*, „Electronic Journal on Knowledge Management”, 1 (2).
- Sopińska A. (2010), *Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji”, 9.
- Stenmark D. (2000/2001), *Leveraging Tacit Organizational Knowledge*, „Journal of Management Information Systems”, 17 (3).
- Sveiby K.E. (2001), *A Knowledge Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital”, 2 (4).
- Świgoń M. (2015), *Dzielenie się wiedzą i informacją. Specyfika nieformalnej komunikacji w polskim środowisku akademickim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Verburg R.M., Andriessen E.J.H. (2011), *A Typology of Knowledge Sharing Networks in Practice*, „Knowledge and Process Management”, 18 (1).
- Wang S., Noe R. (2010), *Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research*, „Human Resource Management Review”, 20 (2).
- Yang J. (2007), *The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness*, „Journal of Knowledge Management”, 11 (2).
- Yao L.J., Kam T.H.Y., Chan S.H., (2007), *Knowledge Sharing in Asian Public Administration Sector: The Case of Hong Kong*, „Journal of Enterprise Information Management”, 20 (1).